تحذير من الناشر: يمنع نقل اي جزء من هذاالنشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

موارد بشرية

سبتمبر (أيلول) 2003
السنة الحادية عشرة
العدد الثامن عشر
العدد 258
www.edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
nasim@edara.com

حلول نظيفة لتخفيض تكاليف الوظيفة

أساليب فعالة لإدارة المرتبات والاحتفاظ بالكفاءات

تأليف : ن.فريدريك كراندل وآخرين

إدارة المرتبات وثقافة المؤسسات

يرفض معظم المديرين التخلي عن قرارات إدارة المرتبات والمكافآت لغيرهم. فهم يصرون على التدخل في إدارة المرتبات لأنهم يدركون أن :

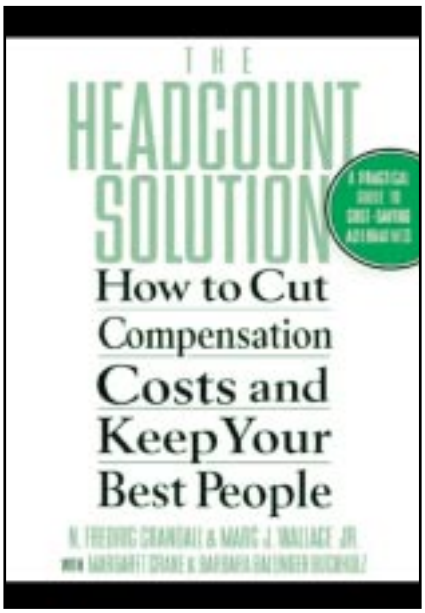
* **إدارة المرتبات والمكافآت تصوغ ثقافة المؤسسات:** فالمرتبات والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون تؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم. فهي تؤثر على روح التعاون بين الموظفين. حيث يسود روح الفريق في حالة مكافأة الأداء الجماعي، وينخفض التنافس الشخصي بين الموظفين. وعندما يكون التركيز على الحوافز الفردية، ينخفض روح التعاون وتسود المنافسة الداخلية.
* **إدارة المرتبات والمكافآت لا تخلو من الاعتبارات الشخصية** التي تبعدها عن الموضوعية فتفسد بيئة العمل وتؤثر سلبيا على الإنتاجية.
* **إدارة المرتبات جزء من إدارة التكاليف في المؤسسات:** ويختلف حجم هذا البند في المؤسسات تبعاً لموقع وعلاقة الموارد البشرية ببقية عناصر الإنتاج مثل : التكنولوجيا والأصول الثابتة والمنقولة وقيمة العلامات التجارية.

معضلتا إدارة المرتبات

عندما يتعلق الأمر بإدارة مرتبات الموظفين تصادفنا معضلتان يمكن صياغتهما بالسؤال المزدوج التالي :

أي الخيارين التاليين أفضل للمؤسسة :

* المرتبات المنخفضة أم المرتفعة؟ وما هي الدرجة المثلى للارتفاع أو الانخفاض؟
* المرتبات القائمة على الحوافز الفردية وعمولات الأداء الفردي أم التي تعتمد على الأداء الجماعي؟



ويمكن صياغة معضلتي إدارة المرتبات في الحالتين التاليتين :

الحالة الأولى: أنت تدير مصنعين:

متوسط المرتبات في المصنع الأول 100 دولار. ومتوسط المرتبات في المصنع الثاني 150 دولارا.

فأي المصنعين - في رأيك - أنجح من الآخر؟

الحالة الثانية: أنت تدير مصنعين:

يعطي المصنع الأول موظفيه الجزء الأكبر من دخولهم على شكل راتب ثابت وحوافز للأداء الجماعي ؛

ويعطي الثاني موظفيه الجزء الأكبر من دخولهم حوافز على الإنتاجية الفردية. فأي المصنعين - في رأيك - أفضل؟

لن تستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة دون معرفتك للعوامل الأخرى المؤثرة على المرتبات.

خرافات إدارة المرتبات

لن تجد إجابات وحلول جاهزة لمعضلتي إدارة المرتبات تطبقها على مؤسستك بشكل نمطي. أغلب الإجابات المطروحة على الساحة الإدارية تتلخص في ست خرافات تتداخل وتكون شبكة من العلاقات القائمة على السبب والنتيجة، تجعل مهمة المدير صعبة في توقع نتائجها وعواقبها، كما يلي :

الخرافة الأولى: «تخفيض المرتبات والمكافآت يكون في مصلحة المؤسسة في كل الحالات».

يترتب على هذه الخرافة أن يميل المدير إلى تقليل مرتبات الموظفين معتقداً أنه بذلك يسدي للمؤسسة خدمة جليلة وهو ما يقود المدير إلى الخرافة الثانية.

الخرافة الثانية: «يؤدي تخفيض المرتبات إلى تخفيض النفقات النقدية الإجمالية فيساعد المؤسسة على تحقيق مزيد من الأرباح».

يترتب على هذه الخرافة أن يتعامل المدير مع المرتبات على أنها بند من التكاليف الإجمالية، مما يدفعه إلى الاعتقاد في الخرافة الثالثة :

الخرافة الثالثة: «بند المرتبات والمكافآت هو البند الأكبر من التكاليف الإجمالية».

يترتب على هذه الخرافة أن يسعى المدير إلى تقليص المرتبات ظنا منه أنه يقلص التكاليف الإجمالية. مما يقود المدير إلى الخرافة الرابعة :

الخرافة الرابعة: «تقليص المرتبات والمكافآت من أهم الميزات التنافسية».

يترتب على هذه الخرافة أن يركز المدير على تخفيض المرتبات وإهمال وسائل قد تكون أكثر فاعلية في تقليص النفقات وتحقيق الميزات التنافسية ؛ فيدخل المدير إلى الخرافة الخامسة :

الخرافة الخامسة: «ربط المرتبات والمكافآت بالإنتاجية الفردية ونظام العمولات أفضل من ربطها بالإنتاجية الجماعية».

تبعا لهذه الخرافة يلجأ المدير إلى ربط الجزء الأكبر من المكافآت بالأداء الفردي والعمولات، بدلاً من مكافآت الأداء الجماعي. فيسلم المدير نفسه للخرافة السادسة :

الخرافة السادسة: «العامل الأول المؤثر على إنتاجية الموظفين هو المرتبات والمكافآت».

يترتب على هذه الخرافة أن يركز المدير على إدارة مرتبات ومكافآت الموظفين ظنا منه أنه يدير إنتاجيتهم.

ومما يؤكد أن هذه الخرافات تسيطر على المديرين وغيرهم، هو انتشار الظواهر التالية :

1- تروج الصحف لفكرة أن رخص الأيدي العاملة هو الدافع الأساسي وراء نقل الشركات الأمريكية مصانعها إلى دول العالم الثالث.

2- تبرر الصحف قرارات الشركات بتسريح موظفيها عند تعرضها لأزمات مالية بأن ذلك هو الإجراء الفعال لمواجهة الأزمات المالية.

دحض الخرافات

تضر هذه الخرافات بالمؤسسات إذا ما ترسخت في أذهان مديريها. ويمتد ضررها ليؤثر على البعدين الإنساني والعملي معا. الأخطر من ذلك هو أن المديرين يتمادون في تصديقها وتطبيقها متجاهلين الحقائق التي تثبت عكس هذه الخرافات.

الحقيقة الأولى: «تخفيض المرتبات والمكافآت ليس في مصلحة جميع المؤسسة في كل الحالات».

قد يكون تقليص المرتبات الحكومية أو في المؤسسات

غير الهادفة للربح جيدا، لكنه ليس كذلك في القطاع الخاص. فقد يقبل الموظفون الحكوميون تقليص رواتبهم لأنهم يعلمون أن الهدف هو تخفيف العبء على موارد الدولة التي يدينون لها بالولاء. وربما يقبلون تقليص وظائفهم في المؤسسات غير الساعية للربح، لأنهم يعلمون أنها تذهب إلى المستفيدين من الأهالي الذين يدينون لهم بالانتماء. أما في القطاع الخاص، فإن الموظفين يعلمون أن الجزء الذي لا يذهب إليهم إنما يذهب إلى صاحب الشركة.

يفسر تخفيض مرتبات العاملين بأنه جشع من المدير الذي يظهر وكأنه يتبنى فكرة : (ما يكسبه الموظفون، أخسره أنا). هذا التفكير يضر بعلاقة العاملين بالعمل لأنه يقدم اعتبارات تعارض المصالح على اعتبارات التعاون والمصلحة المشتركة. يكون تقليص المرتبات في مصلحة صاحب العمل في الأجل القصير، لا في الأجل الطويل. والأفضل الالتزام بالمستوى العام للرواتب حتى لا تضار معنويات الموظفين.

النتيجة الأولى: لا تخلط بين تقليص المرتبات وإدارة المرتبات.

نجاح المديرين في تقليص رواتب الموظفين لا يعني نجاحهم في إدارة الرواتب بشكل فعال. بل يعني أنهم استغلوا قدراتهم التفاوضية، وأجبروا الموظفين على قبول رواتب منخفضة. لأن إدارة الرواتب تشمل إدارة توابع المفاوضات وتحديد ما إذا كان تقليص الرواتب قرارا سليما أم لا.

الحقيقة الثانية: «يؤدي تخفيض المرتبات إلى تخفيض النفقات. لكنه قد يرفع النفقات الفعلية وغير النقدية، وبالتالي يقلل قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح».

في عام 1997 أعلنت شركة (موتورولا) الأمريكية عن رغبتها في افتتاح مصنع لإنتاج الهواتف المحمولة في ألمانيا. فما كان من الصحف إلا أن هاجمت هذا القرار على اعتبار أن أجور الأيدي العاملة في ألمانيا أعلى مما هي عليه في الولايات المتحدة (بلد المنشأ لموتورولا). وادعت بعض الصحف أنه من الأفضل لموتورولا أن تفتح مصنعاً في بلد من العالم الثالث حيث الأيدي العاملة رخيصة.

الحقيقة أن رخص الأيدي العاملة يؤدي إلى إنخفاض التكاليف النقدية ولكنه قد لا يحقق الأرباح. لأنه في الغالب سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف غير النقدية. فإذا افترضنا أن لديك مهندساً يتقاضى 1000 دولار شهرياً، فهل تعتقد أنك إذا استبدلته بمهندس آخر يتقاضى 600 دولار ستحصل على نفس النتائج؟

بالطبع ستوفر في التكاليف النقدية، وهذا لا يعني بالضرورة أنك ستوفر في التكاليف الفعلية. فالمهندس الأقل أجرا سيكون أقل خبرة مما قد يرفع تكلفة الأخطاء، بالإضافة إلى التدريب والاستثمار الذي سيحتاجه لرفع كفاءته إلى مستوى المهندس الأعلى راتباً. وهذا هو المقصود بالتكاليف غير النقدية.

ومن الواضح هنا أن خفض الراتب لم يؤد إلى خفض التكاليف، ولا إلى مزيد من الأرباح.

ودعنا نطرح السؤال التالي :

هل تعتقد أنه كان لسيارات المرسيدس أن تحقق ما حققته من نجاح لو لم تصنع بأيد ألمانية؟ ماذا لو كانت شركة (مرسيدس بنز) بدأت في مكان آخر غير ألمانيا ذات الأيدي العاملة الماهرة والمرتفعة الأجر، هل تعتقد أنها كانت ستصل إلى ما وصلت إليه الآن من نجاح؟

النتيجة الثانية: الفصل بين اختصاصات الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية

تنتمي إدارة المرتبات والمكافآت إلى إدارة الموارد البشرية لا إلى الإدارة المالية. ومن الخطأ التعامل مع المرتبات والمكافآت من وجهة نظر الإدارة المالية. الإدارة المالية تفتقر إلى بعد هام جداً موجود في إدارة الموارد البشرية وهو بعد إدارة المواهب والمهارات الوظيفية والخبرات العملية. فمن الخطأ التعامل مع مرتبات ومكافآت الموظفين من وجهة نظر الإدارة المالية وحدها.

الحقيقة الثالثة: «بند المرتبات والمكافآت ليس هو البند الأكبر من بنود التكاليف الإجمالية في كل المؤسسات». يختلف حجم بند المرتبات والمكافآت من مؤسسة لأخرى تبعاً للأهمية النسبية لعنصر الموارد البشرية في مزيج عناصر الإنتاج بالمؤسسة. فتزيد أهمية عنصر الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية (مثل : صناعة السياحة أو الصناعات الترفيهية كالسينما أو التليفزيون)، عما هي عليه في المؤسسات الإنتاجية (صناعة النسيج والحديد والصلب). لذلك تخطئ المؤسسات الخدمية إذا اقتبست سياسة الأجور المطبقة في المؤسسات الإنتاجية والعكس صحيح أيضا.

النتيجة الثالثة: التكاليف الفعلية للموارد البشرية لا تكمن في التكاليف النقدية

في نهاية التسعينيات قامت شركة «جنرال موتورز» بتسريح أعداد هائلة من الموظفين بحجة أن بند المرتبات والمكافآت يتسبب في جزء كبير من إجمالي النفقات بالمؤسسة.

إلا أن بقية شركات السيارات لم تحذ حذوها. فلم يحدث ذلك في فورد أو تويوتا أو نيسان. بل إن إحدى الدراسات المنشورة في جريدة (وول ستريت جورنال) أظهرت أن الوقت الذي يستغرقه العمال في تجميع سيارة واحدة: 46 ساعة في جنرال موتورز / 37 ساعة في فورد / 29,4 ساعة في تويوتا / 27,3 ساعة في نيسان. وأوضحت الدراسة أن مشكلات جنرال موتورز لم تأت من سوء إدارتها للموارد المالية بل من سوء إدارتها للموارد البشرية، مما جعل عمالها أقل كفاءة بنسبة 68٪ عن منافسيهم في شركة نيسان.

الحقيقة الرابعة: «تقليص المرتبات والمكافآت ليس من المزايا التنافسية للمؤسسات».

الجودة والسعر وسرعة التوريد وتمييز المنتجات هي المزايا التنافسية الأكثر أهمية من تقليص المرتبات والمكافآت. ففي صناعة الملابس مثلاً لا تشكل الأجور والمرتبات أكثر من 15٪ من إجمالي تكاليف كل وحدة من المخرجات. هذا يعني أن أمام المدير مجالا كبيرا لتقليص تكاليف إنتاج الوحدة من المخرجات دون تقليص المرتبات والتكاليف، بل إن تقليص المرتبات لن يؤدي سوى إلى تأثير طفيف على أسعار المخرجات النهائية.

النتيجة الرابعة: تكمن الميزة التنافسية للموارد البشرية في مهاراتها، لا في ضعف أجورها

غالباً ما تكون مرتبات الموارد البشرية ذات المهارة والخبرة اللازمة لإنتاج مخرجات ذات جودة عالية مرتفعة أيضاً. أما الميزات التنافسية التي تجدها شركات الدول الصناعية في نقل مصانعها إلى الدول النامية، فإنها لا تكمن أولا في الأيدي العاملة بل في:

- التسهيلات الضريبية التي تحصل عليها من الدول الفقيرة مقابل تشغيل عمالها.
- وفرة المواد الخام وتوفير نفقات نقلها واستيرادها من الدولة النامية إلى الدولة المتقدمة.
- انفتاح أسواق الدول النامية لمنتجات الشركات الكبرى وسهولة المنافسة فيها نظراً لتدهور إنتاجية الشركات المحلية، التي تعتمد على عمالة محلية رخيصة.

الحقيقة الخامسة: «ربط المرتبات بالإنتاجية الفردية ونظام العمولات ليس أفضل من ربطها بالإنتاجية الجماعية».

تستند خرافة ربط المرتبات والمكافآت بالإنتاجية الفردية إلى نظريتين سلوكيتين دحضهما علم النفس الصناعي منذ زمن. فكانت النتيجة تصحيح بعض النظريات السلوكية السائدة عن الموظفين.

نظرية الحوافز الفردية

تميز خرافة الحوافز الفردية بين الموظفين طبقاً لأدائهم في المؤسسة، فتعطي كل موظف طبقاً لمعيار الأداء الذي يحدده المدير: سواء كان معيار الالتزام بالمواعيد أو المبيعات أو المهام المنجزة أو غير ذلك. إلا أن لنظرية الحوافز الفردية عيوبها التالية:

- تجعل الموظفين والمديرين يقضون 80٪ من أوقاتهم وجهودهم في التعامل مع المشكلات الناجمة عن الصراع والمنافسة بين الموظفين، والتي يمكن تجنبها في حالة جماعية الحوافز.
- تعقيد نظام احتساب العمولات والحوافز الفردية لكل موظف. ففي إحدى التقديرات وجد أن تصميم نظام العمولات والحوافز الفردية يستغرق حوالي 60٪ من وقت المديرين. بينما يستغرق تصميم نظام العمل ما لا يزيد عن 25٪. أما في حالة الحوافز الجماعية فتصبح اليد العليا لتصميم العمل الذي يستغرق أكثر من 70٪ من وقت المديرين، بينما لا يستغرق نظام الحوافز أكثر من 25٪.
- كثيراً ما يتسبب نظام الحوافز الفردية في تدني الروح المعنوية لبقية الموظفين. فالموظفون يرون أن المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز الفردية غير كافية، ويعتقدون أنها تمنح لاعتبارات وتحيزات شخصية.

نظرية الركوب المجاني

ينظر المديرون للعمل كقطار يركبه الموظفون بحيث يكون لكل منهم وظيفة في تحريك القطار في اتجاه الأرباح. ومن هذه النظرة يفترضون أنهم إن لم يحددوا مكافآت الموظفين طبقاً للمهام التي ينجزونها فإن بعضهم سيركب في القطار مجانا ليصل إلى محطة الأرباح دون أن يبذل أي جهد.

تغفل هذه النظرية أن نظام المكافآت الجماعي يؤصل لنوع محدد من ثقافة العمل التي تفرض على الموظف الانضواء تحت لواء الجماعة في العمل. فقد تضمن

نظرية الحوافز الفردية أن من يحصل على أعلى مكافأة سيكون هو أكثر الموظفين إنجازاً ولكنها لا تضمن تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين، ولا تضمن سيادة روح التعاون في العمل، ولا تضمن تطور النتائج نحو الأفضل. بينما تضمن نظرية الحوافز الجماعية كل هذا. ما تضمنه نظرية الركوب المجاني هو أن من يحقق نتائج في الأجل القصير يحصل على مقابل في الأجل القصير.

ومن الصعب أيضا فصل جزء العمل الذي أنجزه الموظف وحده دون مساعدة من أقرانه، لمكافأته عليه بعدالة. فإذا أمكن ذلك فلا جدوى إذن من بقاء الموظفين معاً في مكان واحد، بل الأفضل التعامل مع كل منهم بشكل منفصل من خلال موقع أو مشروع افتراضي، عبر الإنترنت.

الحقيقة السادسة: «العامل المؤثر على إنتاجية الموظفين ليس المرتبات وحدها».

تقوم الخرافة السادسة على نظرية خاطئة تفترض أن الموظفين يعملون للحصول على أكبر عائد مالي ممكن، على أساس أن هذا هو ما يمليه عليهم العقل والمنطق. وأن كل ما يعارض هذا المسلك لامنطقي وغير عقلاني. ويمكننا أن نطلق على هذه النظرية نظرية السلوك العقلاني والمنطقي للعمل والتوظيف.

النتيجة: نقد نظرية السلوك العقلاني للموظف

تغفل هذه النظرية أن قرارات الإنسان لا يحركها العقل والمنطق بقدر ما يحركها القلب والعواطف. فالموظف لا يبحث عن أكبر عائد مادي فقط، بل وعن الأمان أيضا مما يبرر بقاء كثير من الموظفين في شركات القطاع العام رغم أن مرتبات القطاع الخاص أعلى بكثير. كما يرغب الموظفون في الاستقلال وصيانة كرامتهم الشخصية، مما يبرر أن كثيرين منهم يتجهون نحو مشروعات خاصة. لكن ما يعيب نظرية السلوك العقلاني أنها تغفل تأثير الجانب العاطفي على قرارات الإنسان.

تخطيط إعادة الهيكلة

من الخطأ تسريح الموظفين أو فصلهم أو تقليص رواتبهم في الحالات العادية. أما في الحالات الاستثنائية والأزمات قد يصبح ذلك ضرورياً.

حالما تستشعر إدارة الشركة استفحال خطر تضخم النفقات عليها أن تدرس الأسباب أولاً حتى يمكنها وضع خطة لتخفيض النفقات والمصروفات. فقد لا يكمن سبب تضخم النفقات في بند المرتبات. أي يجب التأكد من أن تضخم النفقات يرتبط فعلاً بتضخم المرتبات.

إذا ما تأكد المدير من ذلك، عليه مناقشة الأمر بشكل مفتوح مع معاونيه وموظفيه حول الخيارات المتاحة والمتوقعة لتقليص النفقات. وأن يبحث في مناقشاته عن إجابات سريعة للأسئلة المثارة. فمن الضروري تطبيق إجراءات التقليص بسرعة وبدقة، حتى يمكن تخفيف العبء المادي عن الشركة قبل أن يستفحل ويجر الشركة إلى ما لا تحمد عقباه.

فإذا ما استقر الرأي على الاستغناء عن بعض الموظفين، يمكن وضع استراتيجية من ثلاث خطوات محددة لخفض الرواتب كما يلي :

الإقناع أفضل من الاقتلاع

تبدأ هذه الخطوة بدراسة كافة بنود المصروفات وأوجه الإنفاق الملحقة بالرواتب، مثل البدلات والحوافز، والأجر الإضافي، مع دراسة تأثير هذه الملحقات. فإذا كانت تمتص جزءا كبيراً من النفقات، ينبغي تقليصها دون التفكير في فصل الموظفين. لأن لفصل الموظفين تكاليف باهظة تتمثل في نوعين من الآثار على المؤسسة :

1- الآثار القريبة:

وتتلخص في التقليص الإيجابي الحاصل في المرتبات وملحقاتها، وهي الحوافز والمكافآت. غير أن لهذا التقليص الإيجابي جانبا سلبيا يتلخص في ما يستدعيه الفصل من ضرورة سداد التزامات المؤسسة تجاه الموظفين المفصولين بسرعة مثل : تعويض الإجازات المستحقة ومستحقات نهاية الخدمة ومستحقات أخرى طبقاً للتعاقد أو القانون. وهذه تمثل عبئاً على المؤسسة، لم تكن لتتعرض له لولا قرار الفصل.

2- الآثار البعيدة:

وهي تبدأ بعد أن تمر أزمة فصل الموظفين بسلام. حيث يتقلص بند الرواتب بالشركة فتنخفض التكاليف. إلا أن لذلك أيضاً جوانب سلبية تتلخص في أن الموظف المفصول يحتفظ بالخبرات التي اكتسبها أثناء العمل معه، فتخسر المؤسسة ما استثمرته في الموظف من تدريب وعلاقات مع العملاء وغير ذلك.

لذلك من الضروري مراجعة قرار الفصل لأن لآثاره القريبة والبعيدة سلبيات بقدر ما لها من إيجابيات.

فيجب أن يعتمد قرار الفصل على إيجابيات تبرر سلبياته المتوقعة.

تحديد الموظفين المفصولين

ينبغي عند تخفيض الرواتب التركيز على الوظائف التي تشغل حيزاً كبيرا من إجمالي الرواتب المدفوعة، دون التركيز على الوظائف التي لا تقتطع جزءاً مهماً من إجمالي رواتب المؤسسة. ويجب استهداف الموظفين بناء على اعتبارين، هما :

- حجم الراتب الذي يحصل عليه الموظف، بالنسبة لبقية الموظفين.
- الأهمية النسبية للمساهمة الوظيفية التي يقدمها الموظف للشركة، من حيث الجودة والخبرة وتأثيره - الإيجابي والسلبي - على أقرانه في العمل.

احفظ من يحفظك

- لا يجب استهداف أشخاص بعينهم لأسباب شخصية بل يتم الاستهداف بناء على الاعتبارين السابقين فقط.
- لا يجب استخدام حالات فصل الموظفين غير المهمين للتهديد بفصل الموظفين المهمين. فلا يجوز التلويح بالفصل نتيجة ظروف الشركة، بالنسبة للموظفين المهمين أو الذين لا يحصلون على رواتب كبيرة نسبياً، فهذا يجعل هؤلاء الموظفين يعتقدون بجدية التهديد مما قد يدفعهم إلى مغادرة الشركة مما يؤثر سلبيا على الشركة وهي تمر في ظروف تقليص وظائف أخرى.

تخطيط عمليات الاستغناء والاستبقاء

يجب أين يبقى هدف إعادة الهيكلة هو خفض مصروفات بند المرتبات مع الإبقاء على الكفاءات لتمكين المؤسسة من الاستمرار والتعافي، وذلك من خلال :

تخطيط الموارد البشرية

فعندما تبرز ضرورات الفصل من العمل، يكون البدء بتحديد الموظفين الذين يمكن الاستغناء عنهم وتقدير حجم التوفير الذي سيعود على المؤسسة من جراء فصلهم، من وجهة نظر إدارة الموارد المالية، ومقارنته بالالتزامات الفورية التي تتحملها الشركة جراء فصلهم.

ويجب تحديد الموظفين المهمين وتقدير تكلفة رواتبهم، من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، وما إذا كانت تمثل عبئاً كبيراً على الشركة. وذلك كما يلي :

- حدد الاحتياجات والمهام الأساسية لعمل المؤسسة، وحدد النشاطات الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف. فإذا كان عمل الشركة هو تقنية المعلومات فمن المؤكد أن الموظفين الذي تحتاجهم أكثر من غيرهم هم المبرمجون، وفنيو التشغيل ومهندسو الشبكات، وأمثالهم، وهذا معيار جيد لتبني عليه قرارك لتحديد من يبقى ومن يتم الاستغناء عنه.
- حدد الموظفين ذوي المهارات الاستراتيجية التي تحتاجها الشركة، ثم حدد الموظفين الأكثر كفاءة، ومساهمة وفعالية، وبذلك تحدد الموظفين الذين يمكن الاستغناء عنهم، بعد تحديد الموظفين الذين يجب الإبقاء عليهم.
- حدد مراحل تعويض الوظائف التي سيتم تقليصها. وتتمثل هذه الخطوة في بحث بدائل التوظيف لكل الوقت للموظفين الذين سيتم الاستغناء عنهم، حتى لا يؤثر خفض الرواتب على أداء المؤسسة ويحفظ رأس المال البشري. وتشمل هذه الترتيبات تغيير شكل التعاقد مع الموظفين الذين سيتم الاستغناء عن تواجدهم بصفة دائمة في بيئة العمل. وذلك بتحديد الشكل الأفضل لتقليص رواتبهم مع استمرار الحصول على الجزء الضروري للمؤسسة من مساهمتهم الوظيفية، من خلال التعاقد على العمل بالمقاولة، أو لبعض الوقت، أو بالقطعة. ويجب أن يتم ذلك مع مراعاة الإجابة عن الأسئلة التالية :
- هل يمكن اتخاذ هذه الإجراءات دون انتهاك الحدود القانونية؟
- هل يمكن تطبيق هذه التعاقدات بسرعة تحول دون تأثر العمل بشكل سلبي؟
- هل ستكون تخفيضات الرواتب جيدة ومؤثرة بشكل فعال على تكاليف المؤسسة؟
- حالما تقرر التدابير والبدائل العملية وترتيبها حسب جدواها، أحسب معادلة (التكلفة / العائد) المتوقعة لكل منها. ما هي تكلفة وعائد الخيارات التالية : البقاء بدوام كامل / العمل بالمقاولة / العمل من المنزل / تنفيذ المهام بالقطعة / وأخيراً الفصل. فقد يصل إجمالي المبالغ المستحقة للموظف في وضعه الجديد نحو ربع أو نصف دخله السنوي. فهل يخفف هذا من الأعباء المالية على المؤسسة ويضمن استمرار الحصول على الجزء

الأكبر من مساهمات الموظف.

* يحتسب التوفير في كل حالة.
* قارن نتائج كل خيار من الخيارات السابقة لاختيار أفضلها.

أساليب تقليص بند المرتبات

هناك العديد من الطرق التي تمكنك من تقليص بند الرواتب والإبقاء على علاقة إيجابية مع الموظفين. ويمكنك الأخذ بواحدة أو أكثر من الاعتبارات العشرة التالية عند تفعيل الخطوة الرابعة :

* **الاستقالة الطوعية:** لعل بعض موظفيك يفكرون في ترك العمل، ولكنهم مترددون تخوفا من عواقب ذلك، أو لعدم وجود دافع كاف لديهم لاتخاذ هذه الخطوة. إذا وفرت لهم هذا الدافع فإنك ستعجل بقرار استقالتهم الطوعية. لتفعل ذلك عليك أن تحفزهم على الاستقالة. اخبرهم مثلاً بقرب انتهاء خدماتهم خلال 3 أشهر إذا لم تتحسن أوضاع الشركة. وهذا سيمنحهم فرصة لتقديم استقالاتهم والبحث عن وظائف أخرى. ويمكنك أن تقدم لهم فرص عمل في شركات أخرى تلائم ما تراه لديهم من مؤهلات لا تناسب شركتك.
* **التقاعد المبكر:** يمكنك تقديم عرض للتقاعد المبكر لبعض الموظفين المرشحين لذلك (من كبار السن). إلا أن هذا الأسلوب يفرض على الشركة دفع مبالغ كبيرة بشكل فوري في صورة مكافآت نهاية خدمة وغيرها.
* **تخفيض ساعات العمل:** يمكنك خفض ساعات عمل الموظفين لتتمكن من تخفيض رواتبهم.
* **الخصومات الإجبارية:** أطلب من جميع الموظفين أن يتقبلوا تخفيض رواتبهم. على أن يتم مع كبار الموظفين، لأنهم المصدر الأساسي للخصومات الفعالة في تخفيض الرواتب. أشرح لهم أن هذا الإجراء سيستمر لفترة من الوقت حتى تعود الأوضاع إلى ما كانت عليه.
* **مساهمة الموظفين:** اعرض على الموظفين شراء أسهم في الشركة، على أن يسددوها من رواتبهم. وبهذه الطريقة يقل ما يحصلون عليه فعلياً وتستفيد منه الشركة. وهذا الأسلوب يربط الموظفين بالشركة بشكل أفضل.
* **تعليق المكافآت والزيادات السنوية** والحوافز وتأجيلها لما بعد الأزمة.
* **إيقاف التعيينات الجديدة:** من الخطأ تقليص المرتبات والمكافآت من ناحية، بينما يتم تعيين موظفين جدد من ناحية أخرى. فهذا يرفع بند المرتبات مرة أخرى، فضلاً عن حجم وتكاليف التدريب والاستثمارات المطلوبة لتعويد الموظفين الجدد على بيئة العمل.

دراسة مزايا ترتيبات العمل البديلة

توفر ترتيبات العمل البديلة للشركة ميزات لم تكن موجودة سابقا، وهي :

1- خفض النفقات.

2- استبقاء الموظفين المهمين.

3- حفز الموظفين على إنجاز عمل أكثر بموارد مؤسسية أقل.

4- التعاقد مع الموظفين للعمل بعض الوقت بدلاً من التواجد طول الوقت.

5- عمل الموظفين من منازلهم، بدلاً من بقائهم في المكاتب.

وتتضمن ترتيبات العمل الجديدة البدائل التالية : **الدوام غير الكامل - التعاقد بالمقاولة - العمل عن بعد - التعاقد بالقطعة.**

وتلجأ الشركة لهذا النوع من الترتيبات في الأعمال والوظائف غير الأساسية وغير الإستراتيجية. حيث تتيح تكنولوجيا الاتصالات اليوم فرصة لكثير من

المؤلف والكتاب

ن. فريدريك كراندل

يحمل درجة الدكتوراه

في العلاقات الصناعية من جامعة «مينيسوتا»

ومؤسس مركز زيادة فعالية القوى العاملة.

Author:	**N. Fredric Crandall & others.**
Title:	**The Headcount Solution:** How to Cut Compensation Costs and Keep Your Best People.
Publisher:	**McGraw-Hill Trade, December 2002.**
ISBN:	**0071402993**
Pages:	**208.**

الموظفين لمزاولة أعمالهم عن بعد أو حتى من منازلهم. وذلك عبر خدمة البريد الالكتروني وغيرها من وسائل الاتصال.

يتم هذا مع الوظائف التي يمكن تقسيمها وقياس خطواتها بشكل معياري وواضح. ومع الموظفين المحترفين والأكفاء الذين تعجز الشركة عن دفع رواتب كاملة لهم، وذلك نظراً لارتفاع درجة احترافهم والإقبال على التعامل معهم من مؤسسات أخرى بحيث لا يمكن احتكار خدماتهم لشركة واحدة إلا براتب كبير.

قرار الاستغناء

عندما تطبق الشركة الأساليب السابقة لتخفيض نفقات التوظيف والرواتب وتجد أن الأزمة ما زالت قائمة، وأن هناك حاجة وضرورة لمزيد من الخفض، يصبح ضروريا فصل بعض الموظفين.

ونعود ونكرر التأكيد أن عمليات الفصل القاسية والصعبة تنتج غالبا عن غموض مبررات الفصل وعن إرجاع الفصل لأسباب شخصية أو غير موضوعية. فكلما كانت أسباب الفصل واضحة وجلية وموضوعية كلما كانت عملية الفصل أسهل. فإذا وجدت في نفسك صعوبة لإتمام عملية فصل بعض الموظفين فهذا مؤشر على أن مبرراتك غير واضحة. ومن الأفضل لك وللشركة ولضميرك أن تتراجع عن قرار الفصل.

أما إذا وجدت قرار الفصل سهلا، فمن الأفضل أن تنجزه بسرعة، لأن توافقك النفسي مع قرارات الاستغناء والفصل تعني أن أسباب الفصل جلية وموضوعية.

ليس حتميا أن يكون قرار الفصل تجربة قاسية على الموظفين وعلى الإدارة. فإذا كانت الشركة صادقة النوايا وأمينة في مبرراتها واتبعت الأصول والقوانين فلن يمثل الفصل أية صعوبة.

في حين أن الفصل التعسفي وغير المبرر والذي لا يستند إلى أسباب قوية، يجعل خسارة الشركة أكبر من خسارة الموظفين.

تأمين تأييد الموظفين الباقين

عند فصل بعض الموظفين، يجب أن تعلم الموظفين الباقين بأن مهامهم ومسئولياتهم سوف تزداد حجما وعمقا، وأنك واثق من أنهم لن يخذلوك. ولا يمكنك أن تكون واثقاً بحق دون أن تحصل على تأييد الموظفين الباقين مهما كانت أبعاد ونتائج قرارات الفصل التي اتخذتها.

فإذا لم تحظ قراراتك بالمصداقية الكافية فمن المتوقع أنها ستؤدي إلى تدهور الروح المعنوية في المؤسسة. مما يدفع بالموظفين الباقين للبحث عن عمل في مؤسسة أخرى. والمشكلة هنا أن أفضل موظفيك سيذهبون في نهاية المطاف إلى أشرس منافسيك.

خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.